



La lentitud en la toma de decisiones y la poca capacidad de innovación son las principales desventajas de una empresa que tiene exceso de papeleo.

*La burocracia reduce la capacidad de respuesta de las empresas y supone la pérdida de muchas oportunidades de negocio. Si no quieres que sea una rémora, debes poner en marcha un cambio que implique a toda la organización.*

La burocracia se ha convertido en la principal causa de estrés para los directivos españoles. Según la última encuesta *UPS Europe Business Monitor*, realizada entre las principales empresas europeas, el 44% de los ejecutivos soporta mejor las jornadas interminables y la presión de las responsabilidades que trabajar en un entorno burocratizado.

Pero los efectos negativos de una cultura empresarial dominada por la burocracia van más allá de la salud de los empleados. Las compañías que exigen continuos informes, que obligan a aguardar largas colas para obtener información de otros departamentos o iniciar cualquier proyecto, con el tiempo acaban siendo víctimas de sus propios errores.

Una de las repercusiones más perjudiciales de esta burocratización es que los empleados con mayor creatividad acaban yéndose a otras empresas donde disfrutan de más autonomía y recursos para desarrollar el trabajo. O incluso no llegan a entrar. "Conozco a directores de recursos humanos de grandes multinacionales desesperados por este motivo. Encuentran al candidato ideal para un alto puesto y la autorización de la central para contratarlo llega meses después. Para entonces, el candidato ha sido fichado por otra empresa", apunta Miguel Ángel Gómez, director de recur-

sos humanos y calidad de la Escuela de Organización Industrial.

Esta lentitud en la toma de decisiones, propia de una empresa con demasiados filtros, tiene otro efecto devastador. Con el pequeño margen de maniobra que permiten a los empleados, éstos pierden la iniciativa y su capacidad de innovación. "Al final, el resultado de la burocracia es que todos pierden: la empresa deja pasar de largo muchas oportunidades y a los directivos se les agota su motivación", dice Miguel Ángel Gómez.

### ¿Un mal menor?

Si el exceso de burocracia afecta negativamente a la empresa y sus empleados, ¿por qué tantas organizaciones la asumen como un mal necesario? La explicación es sencilla: por el afán de control.

"La burocracia proporciona un mayor control sobre costes, trabajo, procesos, información y empleados. Las fusiones crean grandes empresas que buscan economías de escala y eficiencias y persisten en la idea de que lo mejor es una forma unitaria de pensar", explica José María García de Tomás, de Hay Selección.

Estas grandes multinacionales son resultado de la globalización. Pero también es cierto que ésta ha creado un gran mercado en el que productos y servicios cambian constantemente. Para la mayoría de los expertos, en un entorno ➤

## Las lacras de la burocracia

### Para la empresa

- **Pérdida de oportunidades.** La burocracia interna impide que la empresa actúe con la suficiente celeridad cuando surge una oportunidad de negocio.
- **Se ralentiza el lanzamiento de nuevos productos.** La competencia se adelanta con productos similares y se adueña del mercado.
- **Se reduce su capacidad de reacción.** La falta de reflejos ante una maniobra de la competencia puede suponer la pérdida de cuota de mercado.
- **Pérdida de mercados locales.** La empresa no actúa con celeridad ni sensibilidad en los mercados locales, muy alejados de los núcleos de decisión.
- **Se pierde el contacto con el cliente.** La decisión nunca depende de quienes tratan con el cliente y sus quejas no se resuelven con suficiente rapidez.

### Para el directivo

- **Desmotivación.** El empleado pierda interés en su trabajo, no se compromete con la organización y acaba por desvincularse de la empresa.
- **Mala gestión del talento.** Una empresa con exceso de burocracia pone trabas al desarrollo de nuevas ideas, se resiste a los cambios y es intolerante frente al riesgo y los fallos. Así, no se aprovechan los rendimientos potenciales de los trabajadores ni se motiva a los más creativos.
- **Pérdida de objetivos.** La falta de transparencia de las organizaciones burocratizadas impide que los empleados tengan una visión global de la empresa. Esto se traduce en que desconocen sus metas y, a menudo, ni siquiera saben qué se espera de ellos.

Cómo evitar que el lastre de la burocracia

afecte la productividad y creatividad

# Prepárame un informe

La empresa sin burocracia debe dar mayor autonomía a sus unidades de negocio, aumentando así su capacidad de respuesta

► dominado por las nuevas tecnologías sólo podrán sobrevivir las empresas más ágiles y flexibles. Por más que los viejos burócratas observen con una sonrisa cómo se derrumba el mito de las empresas *punctocom*, caracterizadas precisamente por su ambiente informal y la ausencia de jerarquías, los expertos mantienen su rechazo hacia las viejas costumbres. “Quizá el secreto sea combinar flexibilidad y una estructura sólida. Pero no se debe perder el logro de las nuevas empresas: el talento humano es el capital de una empresa y las decisiones se deben tomar de manera rápida. Estas conquistas no se llevan bien con el papeleo”, añade García de Tomás.

**Cambiar los papeles**

Los gurús de la economía coinciden en que la antigua empresa piramidal, con una cúpula omnipotente que lo controla todo, no tiene sitio en el siglo XXI.

Un cambio firme, pero sin prisas

La empresa que implanta una estrategia para acabar con la burocracia debe actuar con cierta precaución. Sirva como ejemplo el error de Procter & Gamble el pasado año, que provocó la dimisión de su entonces presidente y consejero delegado Durk Jager. Este diseñó un programa de reorganización para acabar con la burocracia y acelerar el desarrollo de nuevos productos. Además, reestructuró la plantilla, introdujo previsiones ajustadas a los objetivos y desarrolló los sistemas de información. Pero fracasó. Entre las causas del fracaso, los analistas apuntan que el impacto de la reestructuración hizo perder los objetivos de negocio de la compañía, molestó a los directivos y causó una enorme disfunción en la plantilla. Desde la compañía reconocieron que se había hecho todo “demasiado deprisa”.

Errores en los procesos de descentralización

- **Perder de vista los objetivos de la compañía.** La descentralización no debe impedir que todos los empleados de la firma tengan metas comunes, una visión global y una idea clara de la línea de empresa.
- **No educar a la plantilla.** Dar autonomía y recursos a unos empleados que no están acostumbrados a asumirlos puede ser peligroso. Al aumentar el grado de autonomía, el empleado corre más riesgos, por lo que debe esforzarse más en ser creativo. Si la plantilla no está bien preparada, los empleados acostumbrados a la jerarquía pueden sentirse molestos o desplazados.
- **Ir demasiado deprisa.** Las estructuras burocráticas no son fáciles de cambiar. Hay que racionalizar el proceso y estudiar los costes para la compañía.
- **No asumir el fracaso.** Cuando se ponen en marcha innovaciones, muchas veces hacen falta varios errores para llegar a un acierto.
- **No coordinar.** Hay que asegurarse de que todos los departamentos estén implicados y evaluar a los empleados y la marcha de los cambios.
- **Negarse a abandonar.** Si los resultados no son los que se esperaban, hay que saber rectificar a tiempo, e incluso abandonar.

Pero adaptar la organización a los nuevos tiempos exige un cambio en la propia filosofía de la empresa y en su estructura organizativa. “Y este cambio precisa de una estrategia bien definida. Es necesario el compromiso de todos, desde la alta dirección hasta el último trabajador”, asegura Miguel Ángel Gómez.

Éstas son las claves para conseguirlo:

**Descentralización.** La sede central pierde importancia en la nueva empresa, que debe tener en cuenta las peculiaridades de los mercados locales. Para ello, hay que dotar de cierta autonomía y poder de decisión tanto a las filiales de otros países como a los propios trabajadores, pero sin olvidar que persiguen una meta común.

“Las personas en contacto directo con los problemas y los clientes son quienes deben tomar las decisiones. Y para que no se pierdan los objetivos comunes en este proceso, es necesario que directivos y empleados tengan una visión global de la empresa”, explica Margarita Mayo, profesora de comportamiento organizacional del Instituto de Empresa.

Un buen ejemplo de esta estrategia nos lo proporciona la empresa farmacéutica Glaxo Smith-Kline, que factura cinco billones de pesetas y tiene una plantilla de más de 100.000 empleados. La compañía ha anunciado su intención de renovar su estructura para poder

compaginar tamaño y flexibilidad. Así, la investigación de nuevos fármacos se dividirá entre diferentes filiales pequeñas, que dispondrán de una gran autonomía. Los resultados más prometedores se remitirán a la sede central, que podrá desarrollarlos con menos coste y más rapidez.

**Estructura horizontal.** El segundo paso para eliminar la burocracia es poner fin a la estructura vertical que la alimenta. La nueva empresa debe estar constituida como una articulación horizontal de redes, muy flexible y con capacidad para cambiar de forma. Con el cambio de estructura se renueva también la forma de organización, bajo, que debe hacerse por equipos autónomos y no por individuos controlados por jerarquías.

En la nueva organización la acción o federación con otras empresas, grupos y los contratos externos tendrán una gran importancia. Un ejemplo de este modelo es Cisco Systems, gigante norteamericano sólo propietario de dos de las 34 fábricas que realizan sus productos y la mayoría de sus pedidos no pasa nunca por las manos de un empleado de Cisco. Por su parte, la empresa japonesa de artículos de peluquería Tail, que factura cerca de 16.000 millones de pesetas, sólo tiene tres

dos. El secreto está en que realizan todas las operaciones en *outsourcing*.

**Gestión del talento.** También el papel de los directivos y empleados debe cambiar para adaptarse a las nuevas estructuras. “Los directivos dejan de ser agentes de poder para ser líderes de equipos, diseñadores de ambientes propicios y gestores de talento. Por su parte, el empleado debe asumir responsabilidades y ser creativo, no limitarse a hacer lo que le ordenan”, explica Margarita Mayo.

En estas empresas desaparecen los puestos fijos: los empleados deben tener una gran movilidad funcional y desempeñar distintas tareas y responsabilidades en función del proyecto asignado.

Esta movilidad permite obtener el máximo rendimiento a los trabajadores.

**Medios tecnológicos.** Si en la empresa burocrática la información está en manos de muy pocas personas y tarda meses en llegar a los demás, una organización moderna debe contar con medios suficientes para que su información dé la vuelta al mundo en un abrir y cerrar de ojos. En este sentido, Internet y las redes internas permiten a todos los miembros de la empresa, desde el último empleado hasta el presidente, acceder a una cantidad enorme de información, en tiempo real y desde cualquier lugar. ►



¿Tu jefe es un burócrata?

Algunos directivos se sienten cómodos con la burocracia, porque refuerza su sensación de poder y control sobre sus empleados. Si tu jefe es uno de ellos, conocerás sobradamente algunas de estas **cualidades**:

**Ordeno y mando.** Cree que sólo él sabe lo que le conviene a la empresa y que tú debes limitarte a ejecutar sus órdenes. Le encantan las jerarquías y se considera un agente de poder.

**Pared aislante.** Cualquier comunicación con otro departamento debe pasar por sus manos.

**Adora el papeleo.** Le encantan los informes detallados y las copias por escrito. Para él las nuevas tecnologías no existen.

**Maneja la información.** Es poco transparente y se muestra reticente a la petición de información. Su lema es: “Yo sé algo que tú no sabes; por tanto, yo puedo decidir y tú no”.

**Poco innovador.** No le gustan las ideas e innovaciones de jerarquías inferiores y ve a sus empleados como amenazas.

**Rígido.** Se muestra intransigente en cuestiones como la puntualidad y el vestuario.

**Inaccesible.** Aunque su autorización es necesaria para todo, siempre está reunido, se muestra poco accesible y exige la firma de las jerarquías inferiores para llegar hasta él.

**Intolerante con los fallos.** Considera los errores y problemas como un fracaso y no como una herramienta de aprendizaje.

**Control.** Quiere controlar todo de cerca, ya que “él sabe hacer las cosas mejor” que sus empleados.

Cómo saltarte

Si trabajas en una empresa burocratizada, no podrás eliminar el papeleo y las jerarquías sin el apoyo necesario, pero siempre puedes intentar **saltártelos**. Eso sí, debe quedar claro que pueden ser necesarios algunos molestos controles para el desarrollo eficiente del negocio, pero otros degeneran en el absurdo. Estos últimos son los que se deben evitar, pero siempre con el máximo tacto posible.

■ **Empatía.** Fomenta la capacidad para intuir lo que sienten o piensan tus colegas y percibir sus necesidades. De esta manera conseguirás que ellos también asuman tus problemas como suyos, porque posiblemente ellos también estarán pasando por una situación similar.

■ **Intercambio de favores.** Desarrolla nuevas relaciones personales y profesionales, tanto en tu departamento como fuera de él. Es importante

la burocracia si eres un directivo

conocer a las personas que forman parte de tu empresa, cultivar su amistad y el intercambio de favores. Así, no tendrás que recurrir a un superior para conseguir la información o ayuda necesarias.

■ **Mejora tu comunicación.** Intenta que la información de tu entorno sea transparente y circule con facilidad. Éste es el mejor antídoto para crear en tu entorno un ambiente antiburocrático. Además, te conviene localizar y tener una buena

relación con las personas que constituyen un nexo entre departamentos o jerarquías.

■ **Fomenta la flexibilidad.** Siempre que sea posible, aprovecha las reuniones de trabajo para agilizar los trámites internos e intenta reducir los informes escritos de tus subordinados: pide sólo los necesarios. También debes intentar cuestionar la utilidad de los trámites innecesarios aportando ideas constructivas y creativas para sustituirlos.

■ **Elimina barreras.** Una práctica más útil de lo que parece es acabar con las barreras arquitectónicas en la empresa. Cuanto más separados estén los trabajadores por paredes, despachos y plantas, menos comunicación existirá entre ellos y más se fomentará la burocracia interna. Además, conviene promocionar las nuevas tecnologías y utilizarlas para difundir ideas e información, tanto si se trata de colegas de la misma sede como de

ciudades e incluso países diferentes.

■ **Da ejemplo.** Por último, recuerda que, aunque no puedas saltarte las jerarquías alegremente, siempre puedes dejar claro a tus subordinados que la burocracia no va contigo. Intenta crear un clima de creatividad entre ellos, incentiva a las personas con más talento e iniciativa y demuestra que confías en ellos. Quizás con el tiempo puedas demostrar que tu actitud es más rentable para la compañía.



## Coca-Cola elimina la burocracia para crecer más

Coca-Cola entra en una nueva etapa marcada por la descentralización, el diseño de estrategias de marketing locales y la eliminación de su burocracia. Son medidas adoptadas para hacer frente a la crisis sufrida por la compañía en 1999. Bajo la presidencia de Douglas Ivester, los beneficios de Coca-Cola cayeron ese año un 31% y su capitalización bursátil un 14%. Pero las medidas adoptadas por su sucesor, Douglas Daft, han conseguido sacar a la compañía de la crisis. Tras aplicar un plan antiburocracia, los beneficios de la

multinacional crecieron un 36% durante el último trimestre de 2000, llegando a los 1.040 millones de dólares (42 centavos por acción). ■ **Contra la burocracia** El problema que sufría Coca-Cola es que “había demasiada burocracia y centralización”, explica Alberto Rodríguez-Toquero, director general de Coca-Cola España. “Las decisiones locales debían pasar por la central de Atlanta y se empleaba demasiado tiempo en realizar informes sobre cualquier cosa”. Esta burocracia contribuyó, entre otras cosas, a ralentizar el lanzamiento del refresco de frutas Fruitopia, que apareció en el mercado semanas después de Radical Fruit, de Pepsico. A causa de este retraso, Pepsico consiguió ventaja en el mercado: Radical Fruit controla el 77% de ese segmento en España. “La centralización impide actuar con rapidez y eficacia en los mercados locales. Era un freno para el crecimiento

de la compañía. Por eso, Atlanta ha transferido al máximo la toma de decisiones a las unidades de negocio. Se han eliminado los trámites burocráticos, de modo que se da mayor autonomía a las divisiones y el papel de la central se limita a unas funciones de gobierno”, añade Rodríguez-Toquero. ■ **Enfoque local** Para el máximo responsable de Coca-Cola en España, la descentralización supone “una mayor autonomía en el lanzamiento de nuevos productos”. Así, en abril de 2000 aparecía Nordic Mist una nueva marca de tónica y *gin-ger ale*. Más tarde, lanzaron

Sonfil, una bebida para niños. “Son productos desarrollados por españoles y pensando en el gusto y las necesidades del consumidor español. Sin duda, para dar respuesta a un consumidor hay que conocerlo, y eso no se consigue desde la central. Hay que estar en el propio terreno”, dice Rodríguez-Toquero. Esta descentralización también se empieza a notar en la relación entre Coca-Cola y sus embotelladores. En la mayoría de los países la compañía tiene un solo embotellador, mientras que en nuestro país cuenta con un grupo de siete sociedades embotelladoras totalmente indepen-

dientes, de capital español, que producen y distribuyen sus productos. ■ **Talento creativo** La filial española también goza de autonomía en cuanto a la producción publicitaria y desarrolla el 50% de las campañas dirigidas al mercado español. “Para hacer frente a las necesidades de comunicación con los consumidores buscamos el mejor talento creativo, y para ello contamos con el apoyo de varias agencias de publicidad, como McCann-Erickson, Vitrubio Leo-Burnett y Remo Asatsu, entre otras”, concluye el director general de la filial española de Coca-Cola.



Alberto Rodríguez-Toquero es el director general de Coca-Cola España.



Coca-Cola ha aumentado sus beneficios gracias a la descentralización. Sin intermediarios y dando mayor autonomía a sus filiales, ha agilizado todos los procesos.

## Los desplazamientos son la segunda causa de estrés de los directivos españoles

➤ Las grandes empresas ya han empezado a desplegar medios para mejorar el intercambio de información. Así, Telefónica ha creado una intranet, E-Domus, a la que tienen acceso 33.000 empleados, las tres cuartas partes de la compañía. En torno a esta red está agrupando todas las aplicaciones que ya existían y desarrolla otras nuevas que librarán a los empleados de algunas cargas administrativas. Por último, no hay que olvidar que las nuevas tecnologías permiten que directivos de distintos países trabajen juntos en tiempo real, a través del *e-mail* y la

videoconferencia. Estos medios tecnológicos pueden ahorrarnos el coste de desplazamientos innecesarios, que son, además, la segunda causa de estrés de los directivos españoles, según la encuesta *UPS Europe Business Monitor*.

### Eliminar la resistencia

Muchas compañías, aunque son conscientes de las deficiencias que genera la burocracia, no están dispuestas a asumir los riesgos y costes que implicaría una transformación de estas características. En este caso, los expertos coinciden en que un directivo con ganas de revolu-

cionar la organización tendrá muy poco margen de maniobra. “Está claro que sin el apoyo de la cúpula no podrá hacer grandes cambios porque le resultará muy difícil saltarse la jerarquía”, dice Gómez. Pero incluso en una situación de resistencia se puede intentar un cambio. La clave estará en ser capaz de conseguir apoyos dentro de la organización. “No hay que olvidar que la burocracia está manejada por personas. La única forma de acabar con la burocracia de forma individual es sembrar semillas de empatía entre otros miembros de la empresa, establecer una pequeña red de contactos, intercambiar favores y utilizar un *soborno* emocional lícito”, afirma José María García de Tomás.



Raquel Marcos